

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200115160

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门航空公司发展航空物流  
的竞争战略研究

Competitive Strategy Research on Xiamen Airline's  
Developing of Air Cargo Logistics

陈 闽 娥

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期:

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005 年 12 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在          年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：      年    月    日

导师签名：

日期：      年    月    日

## 摘要

面对着全球经济一体化所带来的机遇和挑战，厦门这个有着独特地理位置和迅猛经济发展势头的城市正致力于发展物流业，以期在区域的物流货运发展过程中扮演更活跃的枢纽角色。这对于厦门航空公司来说，是难得的发展机遇。在经过二十年的发展后，厦门航空公司现已成为一家拥有34架波音系列飞机的中等规模的航空公司。如何发展航空物流，获得新的利润增长点和持续的竞争力，可以作为厦门航空公司战略规划的思考方向。

论文结构如下，第一章介绍了航空物流在现代物流业中的地位和厦门地区航空物流的发展过程；第二章对厦门航空公司发展航空物流的必要性做了一些阐述。第三章在评估环境影响的基础上制订出厦航发展航空物流的公司层战略。第四章运用波特的五种竞争力模型分析了中国航空物流产业，接着运用SWOT分析工具对公司整体竞争能力进行了整合分析，在战略分析的基础上为厦航发展航空物流做出竞争战略选择。第五章对厦门航空公司发展航空物流提出了战略实施方法和具体方案选择，最后描述了厦航发展航空物流的前景。

**关键词：** 航空物流；竞争战略

## **Abstract**

Amidst the opportunities and challenges created by economic globalization, Xiamen, which has geographical advantage, rapid development economic system, is committing itself to logistics services, in order to play a more active role in the regional logistics development. This is an opportunity for Xiamen Airline. Xiamen Airline, consisting of 34 modern Boeing series, has become Xiamen's most preferred airline after twenty year's development. It could be the strategy direction for getting new point of growth in profit and core competence that developing the air cargo logistics in Xiamen Airline.

Thesis structure: Chapter1 introduced the importance of air cargo logistics in the modern logistics and the development process in Xiamen area. Chapter2 described the necessity of Xiamen Airline's developing air cargo logistics. Chapter3 worked out the corporate level strategy of Xiamen Airline based on the evaluation of the environment's influence. Chapter4 analysed the air cargo logistics industry in virtue of Michel Porter's "Five Competitive Factors", then analyzed the whole competitive ability of Xiamen Airline via SWOT. Based on the strategy analysis, the author selected the competitive strategy for Xiamen Airline. Chapter5 detailed how to carry the competitive strategy into execution. In final, it forecast the development of air cargo logistics in Xiamen Airline.

**Key words:** Air Cargo Logistics; Competitive Strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

# 目 录

第一章 航空物流在现代物流业中的地位和发展现状 .....	1
第一节 航空物流在现代物流业中的地位分析 .....	1
第二节 我国航空物流业的发展特点和趋势 .....	3
第三节 厦门市航空物流业的发展现状 .....	8
第二章 厦门航空公司发展航空物流的必要性 .....	12
第一节 厦门航空公司业务结构分析 .....	12
第二节 厦门航空公司发展航空物流的迫切性和可行性 .....	15
第三章 厦航发展航空物流的公司层战略 .....	20
第一节 评估环境的影响 .....	20
第二节 厦航发展航空物流的公司层战略 .....	21
第四章 厦航发展航空物流的竞争战略 .....	23
第一节 中国航空物流产业分析 .....	23
第二节 厦门航空公司竞争能力的 SWOT 分析 .....	30
第三节 竞争战略的选择 .....	36
第五章 厦航发展航空物流的战略实施 .....	42
第一节 关键成功要素 .....	42
第二节 航空物流企业业务模式分析 .....	43
第三节 组织结构设计和资源规划 .....	46
结束语 .....	49
主要参考文献 .....	50
后记 .....	52

厦门大学博硕士论文摘要库



## 第一章 航空物流在现代物流业中的地位和现状

### 第一节 航空物流在现代物流业中的地位分析

#### 一. 发展现代物流业的深远意义

在以商品全球化为主要标志之一的经济全球化时代，一个企业、乃至一个国家的竞争力不取决于能生产多少产品，而取决于能生产多少满足消费者和市场需求的的产品，更取决于现代物流能力。因为任何一个产品都只有通过物流环节，进入消费者手中，才能使其成为商品，并具有商品价值、货币价值和使用价值。也正因此，引发企业间的竞争由过去的工业经济时代的生产能力竞争转向现在的经济全球化时代的流通能力竞争。全球化时代的生产能力乘以流通能力竞争，核心是如何打破工业经济时代的重生产，轻物流的思想框框，迅速建立现代物流体系，提高物流能力，降低物流成本，创造更多的价值。

现代物流与传统物流有着本质上的区别，现代物流以满足消费者和市场的需求为目标，以第三方物流为基础联合供应商和销售商，把战略、市场、研发、采购、生产、销售、运输、配送和服务各环节活动整合在一起，作为现代经济领域的新兴产业支撑国家和世界的发展。而传统物流则把它简单地视为一种后勤保障系统。

现代物流业已经从以交通运输为重点的基础设施建设阶段，向以物流组织和管理体制创新为特征、信息技术和社会经济结合为基础、追求运营效率和服务效益为核心的物流产业综合发展阶段过渡。基于电子和网络技术支持，现代物流业在整个供应链过程中遵循高速、安全、可靠和低成本的原则，向客户提供优质物流服务的机制，成为企业建设竞争优势的关键。

## 二. 航空物流与航空货运业的区别

航空物流既不是传统意义上的航空货运企业，也不是一般人简单理解的传统航空货运服务的延伸，它是现代信息时代的新兴行业，其运营模式也不仅仅是“飞机+卡车”的简单加法，而是以信息技术为基础，以客户需求为中心，结合生产企业的供应链管理，配合生产厂商设计出以“一站式”、“门到门”服务为特征的一体化物流解决方案，为客户企业提供原料和产品的供应、生产、运输、仓储、销售等环节结合成有机整体的优质高效的个性化综合物流服务。航空物流因为其快捷、高效、节约运输总成本等优势，正成为物流产业中越来越重要的市场。空运是高科技物流的主要手段，那些科技含量高、附加价值高、体积小、重量轻、市场敏感度高、交货期短的产品将越来越多选择空运。

航空物流本身分航空货运和快递两种业务。在狭义上，我们常爱把航空货运就当成了航空物流。一般来说，航空货运指的是在单张合约下货主与承运人间的门到机场/机场到门的运输服务。而快递的范围更严格一些，要同时符合两个条件：扮演综合者角色，向货主提供一站式的运输服务，把货物由指定收货处送抵货主特指的终点；以及具有时效性或供给提速产品。时间方面，快递一般不超过 48 小时；而航空货运的时间比较宽限，多为 2-7 天。在参与主体方面，航空货运的参与主体比较多，一般包含：托运人(shipper/consignor)、代理(agent)、货代(forwarder)、集中托运人(consolidator)、地勤服务代理(ground handling agents)、航空公司、机场、海关、其他运输和物流服务承担人、收货人(consignee)等。而快递，正如定义所言，有一个一体化物流企业帮忙解决流程上的所有事情。

## 三. 航空物流的发展前景已在国际上形成共识

航空货运是现代供应链的重要一环，现代物流业想要离开航空货运业是无法茁壮成长的。航空货运公司也正奋起直追，要在物流业中占一席之地。

地，这样就逐渐形成了航空物流这一越来越壮大的市场。比如 FedEx 和 UPS 之类的联运商已经在一定程度上具备了现代物流业所需的门到门、桌面到桌面的服务能力。许多航空公司也纷纷想加入这一队伍。国际航协（IATA）所倡导的 CARGO2000 项目由此应运而生。通过航空公司和一些货代公司之间的合作以期实现门对门的服务，并且涵盖了现代物流业中所需的诸多环节。

近几年来，世界上主要的航空公司都已重新制定发展战略，加强了货运在公司总体战略中的地位，并把发展的中心移向亚太地区，在我国的周边地区营造国际航空货运网络。90 年代以来，外国航空公司纷纷看好中国货运市场。特别是近两年来，美国联邦快递、大韩航、法航、意航、日航、新航等航空公司都开通了到中国的全货运航班，并不断增加航班密度。从国际航空货运市场管理角度看，无论是双边层次的自由化航空运输协定，还是多边层次的亚太经合组织（APEC）“奥克兰宣言”，均把航空货运市场作为优先开放的领域。世界贸易组织新一轮“千年回合”谈判也可能把航空货运列入谈判范畴。

航空物流中心的建设在亚太地区形成激烈竞争的态势，韩国汉城已将现代化航空物流中心的建设作为发展方向，现阶段正在加紧实施。新加坡目前已被欧美多个跨国公司选择作为面向亚洲的物流分拨中心所在地，其大部分的航空货运物品为高价值、低数量的电子产品。蓬勃发展的台湾电子行业也带动了台湾航空货运业。作为目前亚洲最大空运中心的香港虽然地理优势不明显，但政府通过近乎零地价的优惠政策向国际物流商提供 30 万平方米，通过构建电子信息平台，发展国际航空物流中心。

## 第二节 我国航空物流业的发展特点和趋势

### 一. 我国航空物流业的发展特点

#### 1. 航空货运正成为中国民航运输业发展中的耀目亮点

近年来,航空货运已经成为我国航空运输发展的新增长点,过去4年中年均增长达14.3%。2004年完成货邮运输量达277万吨,比上年增长26.3%;货邮周转量达71.8亿吨公里,比上年增长24%。2004年货邮周转量占全行业运输总量的比重达30%。目前全行业有货运飞机29架,客货机可利用的货运吨位达5700吨。由此可见,随着中国加入世界贸易组织和中国经济的迅速发展,中国航空货运正呈现快速发展的势头。2004年中国民航总局发布了《关于加快发展国内航空货运若干政策措施的意见》,进一步放松了对航空货运发展的管制并出台了相应的扶持政策,自此专业货运和货运代理蓬勃发展。2004年新批准的货运代理共306家,比2003年增加128家。<sup>①</sup>各航空公司还加强货运资源整合,调整完善货运航线网络,增加货运机队,加快信息系统建设,建立空港物流园等,推进了航空货运的规模化、现代化发展。

#### 2. 航空货运运力不断加强

航空公司货运运力从只利用客机腹舱的剩余吨位,到引进Combi型客货混装型飞机,以至近年中国国际航空公司、东方航空公司使用波音747和MD11全货机投入国际货运航线。九十年代末期,还分别成立了专门从事航空货运、航空快递和航空邮件运输业务的中国货运航空公司、民航快递有限责任公司和中国邮政航空公司,在北京、上海、深圳等国际机场建设航空货运中心。在这一时期,根据合同法和民航法,我国陆续颁布了《民用航空运输销售代理业管理规定》、《中国民用航空货物国内运输规则》

<sup>①</sup> 数据源自中国民航总局李军副局长2005年5月19日在上海首届中国航空物流论坛上的讲话<sup>①</sup>

和《中国民用航空快递业管理规定》等与航空货运相关的法规和规章，规范和促进了航空货运的发展。

### 3. 航空物流服务产品和种类增多

现今中国航空物流主要服务于五个行业：鲜活产品（如水果、鲜花）、精密机械产品（如医疗器械）、电子产品（如计算机）、商务文件、通讯产品（如手机）。随着服务开放的不断深入，书籍、药品、软件、玩具等逐渐会成为航空物流的服务行业，这些附加值高、体积小而单位价格高、重视时间价值、讲究新鲜程度等物资都是非常适合于空运的货物。有些物品虽说运费较高，但因体积小，空运反而更合算。如电子产品，用户需要多少就空运多少，这样效率更好；又如海鲜类，与其饲养，倒不如从原产地空运的好。

## 二. 我国航空物流存在的主要问题

### 1. 航空物流企业和物流市场发展不平衡

我国航空物流企业规模小，经营范围窄，多为从事单一航空货运或航空代理。货代和航空公司都无法单独满足货主和航空货运市场的完整需求，两方面都在积极延伸服务范围。此外，我国航空业运输市场区域性明显，东西部地区航线差距较大。以沪宁杭长江三角洲和珠江三角洲为轴心的华东、东南沿海线路活跃。华东四省市（上海、安徽、浙江、江苏）航空货运量超过全国总量的 40%，而广东一省的航空货运量也接近全国总量的三成。而云南、青海、新疆等西部地区运输市场发展严重不足，并且甚至出现了垄断性大于竞争性的局面。

### 2. 航空物流商对整体货运成本和控制时间的控制能力相当薄弱

不妨先来看一下整个航空物流的价值链，从货主→物流外包商→货代→机场货站→航空公司→机场货站→代理公司→货代→收货人。现在航空物流商提供的服务主要还是集中在货代以及传统的运输与配送上。它所承担

的角色一般多为选择运输方式、货代或者承运商，确定运输计划，进行订单处理，协助仓储管理以及进行运输单证管理。在这条庞大的价值链上，存在众多的瓶颈和不透明环节。

比如，从货代来讲，由于航空公司对货物有必须提前 2-4 小时运到机场的要求，舱位在配载时无法得到最终的保证；航空公司的航班时常会延误或取消，货代受航空公司的航线限制非常大。此外，货代时常反映机场货站不是 24 小时运作，货物的运输受到机场操作时间和效率的限制；此外货代在目的地没有自己的分支机构或者货代无法确保其在目的地的代理单位的服务承诺，直接导致客户送货上门的要求无法得到有效的满足。

从航空公司来讲，由于其无法与货主接触，在货物进入始发机场以前的操作都是由货代负责，其服务质量由货代影响。在机场货站的处理，航空公司并不都建有自己的货站，其货物的处理将会受到机场货站的处理效率的影响。加之在中转站处理时，由于一家航空公司的航线覆盖面不广，可能会适用其他航空公司作为下一程的航空承运，则下一程的服务将受到其他航空公司的影响。而在目的地，由于航空公司一般不具有地面派送能力，在货物到达收货人前的服务也将受到其他公司的影响。这无疑会使

### 3. 物流管理和技术水平偏低

我国航空物流人才短缺，服务水平有待提高；基础设施建设滞后，信息化水平低，不能满足快速发展的要求。货源以普通货为主，高附加值和快件等高端产品比重偏小，航空物流优势发挥不够。与其他运输方式类似，中国航空货运也有很强的季节性。在 1、2 月份的运输淡季，航空空载现象十分普遍，运力浪费严重；而在 8、9、10 月份的运输旺季，又往往出现航空舱位无法满足需求的现象。由于网络的不断完善，航空货运单向性问题得以缓解，“去时有货回时无货”的现象基本消除。但从不发达地区返回的回程货源价值偏低，造成经济效益相对不高。

### 4. 在国际航空物流市场竞争处于劣势

航空物流的主体是航空货运,现在航空货运市场竞争十分激烈。据中国的入世承诺,中国民航将在航空器维修和保养服务、航空运输销售和营销服务、计算机订座系统服务三个方面进行有限度开放。目前已有近 60 家外国航空公司在国内开展国际货邮运输业务,美利坚航空公司、汉莎航空公司、英国航空公司等国际航空公司货物平均运价普遍低于国内航空公司。此外,国内航空公司航油成本一般高于国际水平,成本压力无疑也将转化为国内航空公司在未来的市场竞争中的劣势。

### 三. 我国航空物流业的发展趋势

未来二十年,中国民航仍将以较高速度持续增长,航空物流发展潜力巨大。随着世界经济结构调整和产业转移的速度加快,中国正日益成为世界制造中心。随着企业管理水平的提高,企业专业化经营和业务外包战略的实施,都增大了对第三方物流的需求。此外随着民航体制改革的深入,民航企业的活力增强,国际航权日益扩大,航空运量和航空物流都将不断增长。

我国航空物流产业必须实现物流业务模式的变革:淘汰旧的服务模式,建立新的成熟的物流服务模式。当前我国物流服务模式正处于艰难的探索和变革过程中。按照以供应链管理思想为核心的现代物流管理的需要,客户的需求已经不满足于单一的港到港甚至门到门运输,而是从降低物流总成本的目标出发,要求物流供应商提供涉及海陆空运输、仓储、配送、信息管理乃至其他增值服务等一系列物流解决方案。

中国航空物流的发展趋势,可以主要总结为以下三点:

#### 1. 集成化的发展

在未来几年,航空物流将加速由单一货运向运输、仓储、装卸、加工、包装、配送、信息处理等综合一体化服务的现代物流转型。国内外航空物流企业将加强联合、兼并、重组,提高市场集中度;此外还将加大旨在提

高服务能力的网络、物流中心、分拨中心、信息系统、机队、关键设备等方面的资源建设，促进物流产业化，促进优胜劣汰。

## 2. 信息化的发展

以信息技术为手段，提升整个中国航空物流业的服务水平，以面对日益激烈的国际竞争是未来航空物流的必然趋势。建设中国航空物流综合管理平台是一个系统工程，应从行业总体发展的角度考虑，以“企业主动，政府推动，科技服务联动”为基本策略。这就需要系统开发商和物流企业参与国家的物流科技发展规划，协同作战，避免出现无序低效的重复开发，充分利用现有资源，扶植重点行业内信息服务企业，保证信息建设的可持续性发展，以共同促进我国航空物流信息化建设的进程。

对于目前流行的 ERP、CRM、SCM、BRP 等技术，不同类型、不同层次的企业应该客观准确地寻找自己的定位，不可盲从。具有一定规模和条件的极少数物流企业可以通过学习和引进西方的先进管理系统和理念，实现跨越式发展。但是就绝大多数的物流企业而言，更为稳妥有效的信息化建设战略应该是局部的、分阶段的、循序渐进的。盲目地追求大而全的企业 ERP 改造，实施难度大，风险高。

## 3. 国际化的发展

要有优质的航空物流服务，必须要有开放的天空，所以国际化也是航空物流发展的必由之路。各国之间如果能够建立开放天空的话，将会给航空公司更多据点、更多航线选择，以更好地参与全球供应链管理，令货物流通更为顺畅，各地经济发展更为蓬勃。要使国际间物流畅通起来，统一标准是很重要的，比如美国和欧洲就基本实现了物流工具和设施的统一标准，这样大大降低了物流费用，也降低了运转的难度。而不向这一标准靠拢的国家，必然在运转等诸多方面要耗费时间和费用，从而降低其国际竞争力。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库